

COMMENTAIRE DE L'ARTICLE de Didier Benoit

Le développement d'une économie des singularités dans le champ de l'action sociale et médico-sociale en France : un nouveau champ de questionnements éthiques

Denis Garneau^a

D'entrée de jeu, je dois dire que c'est un plaisir pour moi de réagir à ce texte et de collaborer à cet échange d'idées entre la France et le Québec. Vous serez probablement d'accord avec moi pour reconnaître qu'il est difficile de rester insensible aux questionnements éthiques que soulève cette réflexion. En portant un regard sur le domaine du travail social et médico-social, le texte dépeint une réalité française également très présente au Québec. Pour des raisons principalement démographiques, mais également liées à des modes de vie changeants, les besoins sociaux et médico-sociaux sont en progression importante depuis les dernières années. Les systèmes de prestations publiques subissent une pression constante sur le plan financier. Les tentatives de réforme qui se succèdent cherchent principalement à régler ces problèmes de coûts. En empruntant la grille de lecture de l'économie des singularités de Karpik (2007), l'auteur propose une lecture originale qui permet de sortir du paradigme commercial de l'économie traditionnelle et de mettre en valeur le caractère humain de ce domaine.

Les professionnels qui œuvrent dans le domaine du travail social, psychosocial ou médico-social, voué à une prestation de services auprès de personnes souvent vulnérables et où la qualité est une prérogative incontournable à la performance, peuvent se sentir interpellés par ce texte. Nous pouvons tous reconnaître le caractère incommensurable et multidimensionnel de ce type de « produit ». Intervenir auprès de personnes dans des lieux (les organisations, les familles, etc.) possédant leurs propres histoires et leurs propres cultures, c'est être soumis à l'impératif de la subjectivité et de la complexité des perceptions.

Mais au-delà de cette lecture sociologique proposée par l'auteur, la subjectivité et la complexité propres à ce domaine peuvent être une source de pression pour le praticien et le dirigeant à qui nous confions l'administration de ces organisations. À tout le moins, chez ceux soucieux d'intégrer des valeurs humaines d'intégrité, de dignité et d'équité à leurs pratiques.

En tant qu'intervenants ou dirigeants ayant à gérer des équipes d'intervenants, nous pouvons être confrontés aux effets collatéraux de la prédominance de l'impératif commercial, lié plus souvent qu'autrement à la recherche d'une performance financière à court terme. Cet impératif dominant exerce une pression sur nos choix d'action et influence subtilement notre état d'esprit. Je me permets de partager ces mots d'un dirigeant, tirés d'une situation réelle, en réaction à l'arrivée prochaine de changements importants au sein de son équipe, pour illustrer l'état d'esprit dans lequel nous pouvons être plongés :

« C'est fréquemment dans mes pensées. Je réfléchis tout le temps. J'essaie de comprendre. Je n'essaie pas de m'écraser avec ça ou de me culpabiliser, et je ne veux surtout pas détruire le monde qui nous amène là. Mais comment donner du sens à tout ça quand ça vient justement te questionner sur tes croyances et tes valeurs. »

^a Maîtrise en études et interventions régionales (spécialisation en éthique) et consultant chez Alia Conseil, Québec

On comprend dans cet extrait tout l'inconfort du dirigeant et la difficulté pour celui-ci à donner du sens à ce qui lui arrive. On peut imaginer aussi l'impact qu'une situation similaire peut avoir sur l'intervenant qui offre une prestation de service auprès de personnes en position de vulnérabilité. Comme l'auteur le souligne, la prédominance de la logique marchande dans un secteur qui se caractérise par la singularité des prestations de services favorise une approche de « désingularisation » en imposant des standards d'uniformité qui hypothèquent le rapport humain et qui se traduisent plus souvent qu'autrement par une perte de qualité perçue par le bénéficiaire. Trop de dirigeants ont tendance à adopter des solutions toutes simples et prêtes-à-porter à des problèmes complexes. La popularité du Lean Six Sigma dans les pratiques de gestion est un exemple actuellement vécu dans plusieurs organisations de services.

Mais d'un autre point de vue, si l'impératif comptable domine au sein des pratiques managériales, c'est peut-être qu'il a trouvé un terrain fertile pour imposer sa domination. Sans entrer dans un débat idéologique, il n'en demeure pas moins qu'une organisation, quelle qu'elle soit, se doit d'être rentable pour assurer sa survie. Toutefois, qualité et rentabilité ne s'opposent pas. Elles sont comme l'inspiration et l'expiration pour l'être humain, deux gestes contraires interdépendants et essentiels à la survie. La solution n'est donc pas dans le choix de l'un ou de l'autre, mais dans l'exploration des nuances de l'un et de l'autre à partir de la réalité concrète. C'est pourquoi j'estime important d'enrichir la pratique (tant pour les dirigeants que pour les intervenants) de la réflexion éthique au quotidien. Celle-ci peut devenir un levier dans la recherche de cet équilibre nécessaire et nous permettre d'adopter une posture que l'on croit juste dans des circonstances bien précises.

Dans de tels contextes, notre capacité à rester lucide et à rechercher la congruence de nos gestes devient un enjeu important. Cultiver la lucidité, c'est se permettre du recul pour prendre conscience des inévitables écarts entre les valeurs que nous véhiculons comme souhaitables et les gestes que nous adoptons réellement dans le quotidien. Rechercher la congruence, c'est trouver le courage et la marge de manœuvre pour adopter une posture qui permet de réduire les écarts (sans nécessairement les éliminer complètement). C'est par cette recherche incessante de lucidité et de congruence que nous arriverons à enrichir une pratique au quotidien de la réflexion éthique.

Bien entendu, cette démarche de réflexion est différente de l'approche à laquelle nous avons été habitués, c'est-à-dire celle qui repose essentiellement sur la normalisation des comportements via des codes de déontologie ou d'éthique. Elle fait plutôt référence à un ensemble de mécanismes et de contrôles internes propres à chacun de nous, nous permettant de décider de nous-mêmes et de faire nos propres choix. À l'instar de Paul Ricœur (2004), cette réflexion peut se faire à trois degrés :

- Sur le plan de la conscience, dans la perspective où nous recherchons une pratique qui correspond à ce que nous valorisons d'un point de vue personnel.
- Dans nos rapports avec les personnes que nous voulons aider, dans la perspective où nous recherchons une reconnaissance réciproque.
- Dans nos institutions (organisations), dans la perspective où nous les souhaitons justes.

De cette façon, la réflexion éthique s'inscrit dans une perspective davantage pragmatique et permet ainsi de rejoindre l'idée d'Edgar Morin (2004) lorsqu'il parle de l'éthique comme d'un acte de reliance qui donne à celui-ci un caractère actif reliant le « bien-pensé » au « bien-agir ».

RÉFÉRENCES

- Karpik, L. (2007). *L'économie des singularités*. Bibliothèque des sciences humaines. Paris, France : NRF- Éditions Gallimard.
- Morin, E. (2004). *Éthique*. Paris, France : Éditions du Seuil.
- Ricœur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris, France : Éditions du Seuil.